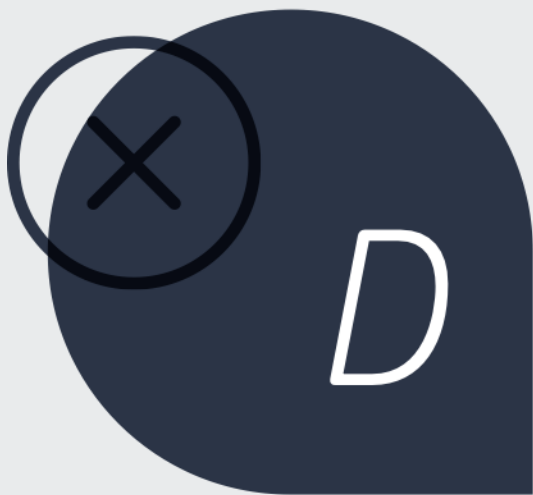


DICIEMBRE 2021

# Análisis DAFO de las microPyMEs comerciales vascas 2021



**Documento** elaborado con la colaboración de:  
Oficinas Técnicas de Comercio, Cámaras de Comercio,  
Federaciones y Asociaciones de Comerciantes y Agencias  
de Desarrollo de Euskadi

# D Debilidades

escasa elevada edad del sector  
capacidad escasa venta online  
de inversión poca adaptación  
falta de planificación a los cambios  
relevancia generacional digitalización básica  
cooperación empresarial adaptación al público joven  
oferta formativa

# A Amenazas

## empobrecimiento

desertización comercial  
cambios sociodemográficos  
atomización hábitos de consumo  
economías de escala  
olvido movilidad  
grandes marketplaces omnicanalidad

orientación al cliente especialización  
buena ubicación  
experiencia profesionalidad  
calidad "valores vascos"  
confianza del cliente  
oferta autóctona  
urbanismo

apoyo institucional  
diferenciación CRM  
transformación digital hábitos de consumo  
servitización de consumo  
delivery sostenibilidad  
nuevos canales

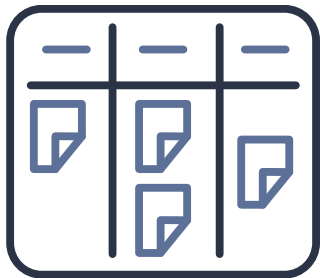
# F Fortalezas

# O Oportunidades

# Debilidades

## 1 Elevada edad media de los empresarios y empresarias del sector

Alta edad media de las personas que gestionan el sector comercial minorista vasco, lo que dificulta la adaptación o evolución del negocio por la brecha tecnológica o por falta de interés ante una jubilación no muy lejana. Su edad media se sitúa en los 52 años\*. El 44,2%\* de los establecimientos comerciales vascos están gestionados por una persona de más de 54 años.



## 2 Falta de estrategia o planificación empresarial/profesionalización sector

Inexistencia de un plan de gestión anual, con la definición de acciones y objetivos a alcanzar. Posiblemente la falta de estrategia derive de la desinformación general, en términos de nuevas tendencias, nuevos productos, falta de conocimiento de sus clientes, necesidades...Esto lleva a que en muchas ocasiones, el comercio no pueda llevar una gestión profesionalizada.

## 3 No se dispone de suficiente capacidad de inversión

Muchos comercios no disponen de suficientes recursos para afrontar la inversión necesaria para renovar sus instalaciones, digitalizarse o afrontar campañas de marketing.



## 4 Escasa implantación de venta online

En la CAE solo un 16% de los comercios minoristas venden online\*. Del conjunto de establecimientos comerciales minoristas de la CAE que no se han sumado a la venta online, el 79%\* señala que no tiene intención de abordar esta posibilidad en el futuro. Estos datos se encuentra bastante alejados de los de países como Holanda donde un 56%, Suecia un 60% o Dinamarca un 70%, de sus comercios minoristas venden online.



## 5 Escasa o nula capacidad de adaptación a los cambios en los hábitos de compra o cambios sociales

Falta de reacción y adaptación a los cambios que día a día se van fraguando, y que en un horizonte más o menos cercano conlleva la pérdida de consumidores, con las consecuencias que todos imaginamos. Según el informe 2021 Meaningful Brands de Havas al 75% de las personas consumidoras no les importaría que las marcas desaparecieran, esto es aplicable a las empresas que no se adaptan.

# Debilidades

## 6 Falta de recursos para el relevo generacional

Dificultad para que descendientes o personal empleado relevan a los comercios que cierran por jubilación de sus propietarias y propietarios. En 2020 solo un 18,6%\* de los establecimientos se han adquirido a través de un traspaso de negocio.



## 7 Nivel básico de digitalización

A pesar de que el 82,9%\* de los comercios minoristas afirman disponer de un Terminal Punto de Venta (TPV) para la emisión de tickets, solo el 62,2%\* cuenta con un programa informático orientado a la gestión de la actividad comercial y solo el 11,3%\*\* dispone de un programa para la gestión de clientes (CRM). En relación a la venta online solo un 15,6%\* muestra interés por afrontar el proceso de digitalización de sus ventas a medio plazo. El nivel de digitalización es amplio pero a un nivel muy básico.

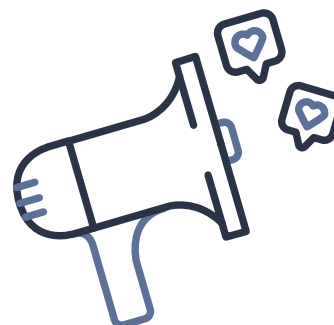
## 8 Dificultad para la generación de estrategias de colaboración

Escaso interés y/o escasa consciencia de la necesidad de llevar a cabo estrategias de cooperación con otros comercios y personas emprendedoras para el desarrollo de formulas de interés común.



## 9 Escaso aprovechamiento de la oferta formativa

La oferta formativa es cada vez más amplia, tanto presencial como online, y adaptada a las necesidades del mercado laboral. Existen tres campos en que se está experimentando un crecimiento exponencial: el marketing digital, el e-commerce y el sector de la logística, actividades que han ganado peso como consecuencia de la pandemia, la adopción de nuevos hábitos de vida y el impacto de la digitalización de la economía. Aunque el 72,3%\* de las personas empleadas en el comercio vasco afirma tener un nivel de estudios primarios o medios, las entidades que organizan esta formación tienen a menudo dificultades para completar las plazas de su oferta formativa.



## 10 Escasa adaptación al público más joven

Baja capacidad del comercio para llevar a cabo estrategias de atracción y captación del público joven (nuevas generaciones, futuros consumidores).

\*Dato procedente del Barómetro del Comercio Minorista Vasco 2020

\*\* Dato procedente del estudio Implantación de Programas de Fidelización en el sector Comercial Minorista Vasco

# Amenazas

## 1 Empobrecimiento del Mix comercial

La progresiva sustitución de locales comerciales independientes por cadenas multinacionales poco tendentes a la colaboración zonal o gremial que clonan la oferta comercial de las grandes urbes amenaza el poder de atracción del comercio local.



## 2 Desertización comercial

El cierre de comercios está provocando una proliferación de locales vacíos, lo que merma el atractivo comercial de zonas antes en auge.

## 3 Escasa valoración de la ciudadanía

Reducida puesta en valor de lo que un establecimiento comercial aporta a la sociedad, como puede ser dinamización económica del entorno, generación de afluencia de peatones, iluminación nocturna del entorno, aprovisionamiento de mercancías, asesoramiento comercial, etc.

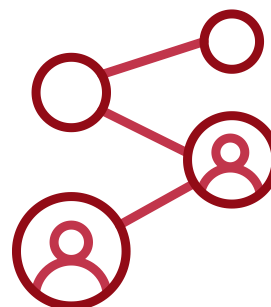
## 4 Cambios sociodemográficos

Movimientos poblacionales, una población envejecida cada vez más predominante, la caída de la natalidad y la consiguiente reducción de la población acarrearán cambios que afectarán al consumo y al modo en que consumimos.



## 5 Movilidad interna y externa

Zonas comerciales no centrales carecen de una adecuada oferta de plazas de aparcamiento, de calles comerciales peatonalizadas, de una adecuada señalética comercial, y de una óptima calidad de las infraestructuras. Todos estos aspectos dificultan la atracción de las personas consumidoras a dichos entornos comerciales urbanos.



## 6 Elevado grado atomización

El sector comercial minorista vasco sigue estando formado fundamentalmente por micropymes. Un 97,2%\* tienen menos de 10 trabajadores, un 92,1%\* tiene menos de 6 trabajadores y el 76%\* tiene entre 1 y 2 trabajadores.

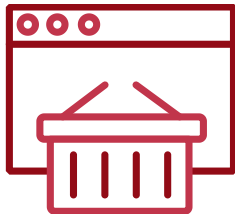
# Amenazas

## 7 Escasa generación de economías de escala

El pequeño tamaño de la gran parte de los comercios minoristas vascos les impide generar economías de escala significativas. Cara a futuro el sector ve el establecimiento de acuerdos y de alianzas sectoriales como un reto para alcanzar esta reducción de costes.

## 8 Cambios Sociales

Una población envejecida cada vez más predominante, la caída de la natalidad o la reducción de la población inmigrante acarrearán cambios que afectarán al consumo y al modo en que consumimos.



## 9 Competencia de los grandes marketplaces

Las grandes plataformas del comercio online, altamente competitivas en precio y habiendo mejorado notablemente tanto en su logística como en la resolución de reclamaciones son una competencia, en ciertos sectores infranqueable, para aquellos comercios cuyos consumidores tienen una alta sensibilidad al precio. Las duras condiciones que los propios marketplaces imponen a los pequeños comercios que quieren integrarse en ellas hacen que tan solo el 5,4%\* de los comercios vascos que venden online estén integrados en un gran marketplace.



## 10 Escasa presencia de la Omnicanalidad

La Omnicanalidad hace referencia a la estrategia que se utiliza en la relación cliente - empresa. Mientras que en las estrategias multicanales, la relación empieza y termina en un mismo canal, la idea de la omnicanalidad es diferente. Con la omnicanalidad se persigue mantener una relación con los clientes duradera y que pueda ir adaptándose al medio que mejor le convenga al cliente. Esto ayudará a mejorar la experiencia del cliente, algo que será muy beneficioso para cualquier negocio. En la mayoría de comercios vascos aun no se ha dado esta unificación de todos los canales en los que se tiene presencia de tal manera que el cliente no aprecie diferencias entre todos ellos.

# Fortalezas

## 1 Buena ubicación, proximidad y cercanía

Las pymes comerciales tienen una adecuada presencia en todos los centros poblacionales relevantes ofreciendo un suministro fluido a los residentes de su entorno. Tan solo el 1,30%\*\* de la población vasca reside en zonas de baja densidad comercial. Cercanos a los domicilios de las personas consumidoras son el primer referente a la hora de realizar una compra de primera necesidad o de sustitución.

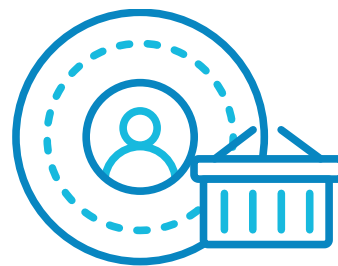
## 2 Experiencia acumulada

Alta presencia de empresarias y empresarios con larga trayectoria en el sector. La antigüedad media de los comercios vascos es de 31\* años.



## 3 Urbanismo

Contribución a la seguridad y al equilibrio urbano participando en la vertebración de la ciudad a través de la creación de ejes comerciales. El 95,5%\* de los comercios vascos se ubican a pie de calle en grandes zonas urbanas o pueblos.



## 4 Orientación al cliente

Trato personalizado, la cercanía física le permite además un mejor conocimiento de su interlocutor para adaptarse a sus gustos y preferencias. Esto repercutirá en una óptima adaptación de su oferta comercial a las necesidades de la persona consumidora

## 5 "Valores vascos"

El carácter vasco es conocido y se diferencia de otros por características como la honestidad, trabajo, perseverancia, transparencia, que constituyen una fuente de ventaja competitiva sostenible

## 6 Especialización

Gran especialización tanto en producto como orientada al cliente. Muchos negocios han recortado el número de líneas de producto a trabajar, centrándose en unas pocas, pero ampliando la gama de productos de su oferta. Otros han apostado por una especialización orientada al cliente, en este perfil entran las cada vez más habituales tiendas de conveniencia, además de las denominadas tiendas de tendencia orientadas a un perfil de "tribu urbana" como pueden ser por ejemplo los Otakus, Geeks o Hipsters.

\*Dato procedente del Barómetro del Comercio Minorista Vasco 2020

\*\* Dato procedente del estudio Implantación de Programas de Fidelización en el sector Comercial Minorista Vasco

# Fortalezas

## 7 Calidad de los productos y servicios

Tanto la calidad de los productos comercializados, como la calidad del servicio prestado, indagando acerca de las necesidades del cliente para prestar un asesoramiento adecuado y lograr una venta que satisfaga las necesidades del cliente, son altamente valorados. El 89,7%\*\*\* de las personas consumidoras vascas opinan que la calidad del comercio en el que compra es alta o muy alta.



## 8 Confianza de la clientela

La confianza del cliente es un elemento esencial en la configuración de una estrategia empresarial. Se debe convencerlos, conmoverlos y, sobre todo, cumplir las promesas que se les hacen. La empresa debe ganarse la confianza de sus clientes y luego mantenerla para finalmente beneficiarse. ¿El objetivo? Convertir a los clientes en embajadores. El 91,9%\*\*\* de las personas consumidoras vascas opinan que su confianza en el comercio en el que compra es alta o muy alta.



## 9 Profesionalidad

Se entiende por profesional a aquella persona que realiza su trabajo, con altos estándares de calidad, compromiso, pericia, honradez y eficacia. El 92,5%\*\*\* de las personas consumidoras vascas opinan que la profesionalidad del comercio en el que compra es alta o muy alta.

## 10 Oferta autóctona

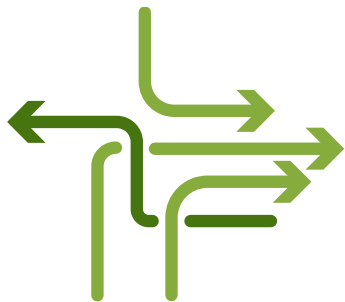
Productos de diseño y tradición vasca, elaborados aquí y no ofertados en otros entornos aportan un matiz de originalidad alejado de la clonada oferta comercial que se encuentra en las áreas comerciales de las grandes urbes.



# Oportunidades

## 1 Apoyo institucional

Las administraciones públicas, conscientes de la importancia del comercio en la economía y en la vida de las ciudades, están apostando por impulsar numerosos proyectos dirigidos a la dinamización, formación, profesionalización, emprendimiento, modernización, digitalización y relevo empresarial, a través de subvenciones y asesoramiento a los que el sector se puede acoger de forma gratuita. Igualmente se está apoyando a aquellas entidades vinculadas a la promoción y acompañamiento del comercio.



## 2 Diferenciación

Cuando no hay diferencias la persona consumidora se basa en el precio para decidir que compra y esa guerra es difícil de ganar. La diferenciación supone crear una ventaja competitiva clave para sobrevivir en el actual entorno comercial. Para alcanzarla se debe conseguir alguna característica mejor que su competencia y esto debe ser percibido y apreciado por la clientela. Esta diferenciación la puede aportar el producto, las personas o los servicios añadidos pero lo más importante es saber comunicarla para que sea percibida.



## 3 Transformación digital

En el "reseteo" del retail, las nuevas tecnologías deben desempeñar un papel clave para aportar una experiencia de compra fluida y sin obstáculos. En la actual era el comercio debe continuar con su proceso de adaptación a la clientela, integrando en el negocio las mismas herramientas digitales que la persona consumidora está usando en su día a día, como pueden ser whatsapp, las redes sociales o el pago digital.

## 4 Cambios en los hábitos de consumo

El cambio en la demografía (población más envejecida, caída de la natalidad, etc.) así como la reciente pandemia, están provocando tanto cambios en los hábitos de compra y consumo, que generan nichos de mercado de alto interés para el comercio, como un proceso de predilección por la compra en el comercio de proximidad frente a los establecimientos comerciales de gran formato.

# Oportunidades

## 5 Servitización

Esta estrategia empresarial consistente en ofrecer servicios vinculados a un producto o al propio cliente fideliza a éste y revaloriza el comercio. Lo anterior se ha consolidado gracias a la digitalización de la economía y a la pandemia. Internet de las Cosas es un claro ejemplo de esta tendencia que está facilitando la aparición de nuevos servicios que mejoran la experiencia del usuario.



## 6 La sostenibilidad y la oferta de producto local

La reciente pandemia ha demostrado la importancia de disponer de productores locales que aseguren el suministro de productos. En ciertos sectores como el alimentario este aspecto cobra aun mayor relevancia. La oferta de productos locales contribuye a minimizar la huella ecológica que la logística basada en el Quickcommerce esta generando contribuyendo a la sostenibilidad medioambiental. La clientela que opta por el producto de km cero es muy fiel y "militante" de sus comercios de confianza.



## 7 El delibery y la venta online de cercanía

Los cambios de hábitos de las personas consumidoras a raíz de la pandemia son palpables, uno de cada tres (29%) sigue evitando hacer la compra en tiendas físicas, así lo revela el informe Entendiendo al Nuevo Shopper Post-Covid, elaborado por la consultora The Retail Factory. Para dar servicio y seguir vendiendo a este consumidor, reacio a visitar tiendas físicas, los comercios más avisados han comenzado a ofertar servicios de reparto a domicilio a compradores online ubicados en el entorno.

# Oportunidades



## 8 Los nuevos canales de comunicación y venta

Algunos ya no tan nuevos, la persona consumidora puede querer comunicarse y/o comprar a través de: tu e-Commerce o del marketplace en que este integrado, m-Commerce (compra a través de dispositivos móviles), social-Commerce (compra y comunicación a través de Facebook, Instagram u otras redes sociales), Google Shopping (Compra a través de este buscador), WhatsApp Business (perfil de tu comercio, catalogo de productos y canal de comunicación a través de esta APP), WhatsApp Commerce (compra sin salir de la propia APP) o Phygital retail, utilización del canal on+off, búsqueda on line + compra off line en tienda, integrando absolutamente los entornos digital y físico.

## 9 La gestión de clientes (CRMs)

Las funciones de un CRM para retail están orientadas a facilitar la recopilación, almacenamiento y gestión de datos sobre los clientes, así como a la generación y clasificación de perfiles de clientes de acuerdo a sus características que permitan realizar campañas de email/whatsapp marketing personalizadas. La personalización de las ofertas es una de las claves de la fidelización a día de hoy.



## 10 Envejecimiento poblacional

La denominada Silver Economy es una oportunidad para todos los sectores. El informe 'Perspectivas de la Población Mundial', de la ONU, prevé que, en 2050, el 16% de la población mundial (una de cada seis personas) tendrá más de 65 años, respecto al 9% de 2019 (una de cada once personas). En el caso de España el INE estima que para 2068 podría haber más de 14 millones de personas mayores, el 29,4% del total de la población. La actividad económica específica orientada a atender las necesidades y las motivaciones de las personas mayores, y de sus familias, se vuelve clave. El proceso de silverización de la economía, adaptación de los productos y servicios al público sénior es imparable, independientemente del sector en el que se opere.

## Documento elaborado con la colaboración de:

OTC AENKOMER I

OTC AENKOMER II

OTC AGRUPACIÓN EMPRESARIAL BILBAOCENTRO

OTC APILL/LLODIO

OTC ASOC. COM. E INDUSTRIA CUADRILLA DE SALVATIERRA - ACICSA

OTC ASOCIACION DE COMERCIANTES DE BASAURI

OTC ASOCIACION DE COMERCIANTES Y HOSTELEROS DE MUNGIA

OTC AYUNTAMIENTO DE PORTUGALETE

OTC AYUNTAMIENTO DE SANTURTZI

OTC AYUNTAMIENTO DE SESTAO

OTC BEASAIN BAREAK

OTC BILBAODENDAK I

OTC BILBAODENDAK II

OTC CECOB I

OTC CECOB II

OTC DEL ALTO DEBA

OTC GIPUZKOA MERKATARIAK FEDERACION I

OTC GIPUZKOA MERKATARIAK FEDERACION II

OTC GASTEIZ ON

OTC GERNIKA-LUMO

OTC GETXO-BERANGO

OTC INGURALDE

OTC MEATZALDEKO BEHARGINTZA

OTC MUNGIALDEA

OTC OARSOALDEA

OTC SAN SEBASTIÁN SHOPS

OTC ZARAUTZ

CÁMARA DE COMERCIO DE ALAVA

CÁMARA DE COMERCIO DE BILBAO

CÁMARA DE COMERCIO DE GIPUZKOA

BIZKAIDENDAK

FEDERACIÓN ALAVESA DE COMERCIO Y SERVICIOS – AENKOMER

GIPUZKOA MERKATARIAK FEDERACION

AGENCIA DE DESARROLLO BIDASOA ACTIVA

AMURRIO BIDEAN

AYUNTAMIENTO DE VITORIA-GASTEIZ

AYUNTAMIENTO DE ZALLA

BERMEOKO UDALA

BILBAO EKINTZA

CUADRILLA DE AYALA

CUADRILLA DE GORBEIALDEA

IRAURGI BERRITZEN

LEIOAKO UDALA-BEHARGINTZA

OARSOALDEA GARAPEN AGENTZIA

TOLOSALDEA GARATZEN

ABUSUKOM ELKARTEA

AGRUPACIÓN EMPRESARIAL BILBAOCENTRO

ALGORTAKO DENDAK

ARKUPE ELKARTEA

ARRATIAKO MERKATARIEN ELKARTEA - A.M.E.

ASOCIACIÓN ATERPEA DE LASARTE-ORIA

ASOCIACION DE COMERCIANTES DE ASTRABUDUA

ASOCIACION DE EMPRESA Y COMERCIO URBANO DE BARAKALDO –A.C.E.

ASOCIACIÓN DE PYMES DE BERMEO – BERTON

BA GERA, ASOC. COM. HOSTELEROS Y EMPRESAS DE SERVICIOS DE DONOSTIA.

BABEXA GETARIAKO DENDARI ELKARTEA

BIDASHOP: ASOCIACION DE ESTABLECIMIENTOS URBANOS PARA LA DINAMIZACION DEL COMERCIO DE LA CIUDAD DE IRUN

BI-TARTEAN ELKARTEA

DENDAK BAI, DURANGALDEKO MERKATARI ELKARTEA

ELIZETXEA HARATEGIA

GASTEIZ ON

GERNIKAKO MERKATARI OSTALARI ETA ZERBITZU ENPRESEN ELKARTEA

GETXO ENPRESA

HERRIXEN

HIRUAUZO

LEZAMA SARETZEN

MUGAN, ASOCIACIÓN DE COMERCIO, HOTELERÍA Y SERVICIOS DE IRUN

OKELBIZ

REKALDE BIHOTZEAN

SAN SEBASTIÁN SHOPS